Philippe VILLEMUS

Le plan marketing

à l'usage du manager

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54245-5

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Introduction

« Il n'y a que deux espèces de plan de campagne, les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais. »

Napoléon Ier.

POURQUOI CE LIVRE ?

L'expression « plan marketing » suscite des réactions contrastées dans les entreprises. Parfois, elle évoque un document bureaucratique, oiseux, qui alourdit inutilement la paperasserie, déjà pléthorique, que l'on enfouit au fond des tiroirs ou dans des dossiers informatiques jamais ouverts, et dont le seul but est de se donner bonne conscience : « *Nous aussi, nous avons un plan marketing.* » Dans d'autres cas, elle est entourée de mystères et de fantasmes, particulièrement chez ceux qui ne connaissent pas vraiment le marketing et pour qui le plan marketing est réservé aux seuls initiés ou aux grandes entreprises sophistiquées et reconnues pour leur savoir-faire mercatique : « *Nous n'en avons pas car nous ne savons pas le faire.* » En réalité, le plan marketing n'est ni une formalité administrative supplémentaire ni un sésame réservé aux « as » du marketing. Il est un des outils de management essentiels et absolument nécessaires à l'atteinte des objectifs de ventes et de profit de toutes les entreprises, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites, industrielles ou de services, *business to business* (entre entreprises) ou *business to consumers* (entre entreprises et particuliers).

Or, de nombreuses sociétés n'écrivent pas de plan marketing. Pourquoi n'en rédigent-elles pas ? Parce qu'elles disent manquer de temps, de ressources humaines, de compétences ou de volonté, ce qui dénote alors une certaine paresse ou réticence à se lancer dans ce qui apparaît comme un exercice fastidieux, long et superflu. Parce qu'elles ne voient pas ce qu'un tel exercice pourrait leur rapporter. En réalité, beaucoup

© Groupe Eyrolles

de chefs d'entreprises se demandent souvent : « *Mais à quoi ça sert un plan marketing ?* » Et l'on entend souvent les phrases suivantes, formulées avec un certain affaissement des épaules et les bras ballants le long du corps : « *On a passé des semaines à en écrire un et finalement on ne s'en est jamais servi* », « *on a voulu se lancer dans l'exercice et on a abandonné car on ne savait pas quoi faire* », « *on nous demande d'en écrire un systématiquement, mais personne ne le lit* », « *on fait des plans marketing tous les ans, mais je n'en ai jamais vu la valeur ajoutée.* » Ce livre a donc été écrit parce qu'un plan marketing performant, cela peut rapporter beaucoup d'argent. À l'inverse, l'absence de plan peut en faire perdre encore plus.

QUEL EST L'OBJECTIF DE CE LIVRE ?

Il faut l'écrire d'emblée : cet ouvrage se veut avant tout opérationnel. Cela ne veut pas dire, nous le verrons, que le plan marketing n'est pas stratégique ou prioritaire, au contraire. Ce livre se veut opérationnel dans le sens où il propose une méthode, pas à pas, étape par étape, pour concevoir et écrire ce fameux plan marketing, tellement porteur de doutes fort compréhensibles ou d'espoirs souvent déçus. L'objectif numéro un est de proposer une méthode pour aider les dirigeants, les managers ou les responsables marketing à optimiser leur potentiel de croissance, de chiffre d'affaires et de profit, grâce à l'utilisation du plan marketing.

Parmi les objectifs secondaires de ce livre figurent les réponses aux questions suivantes : *qu'est-ce qu'un plan marketing ? Comment le conçoit-on ? Quelle est sa structure ? Comment le met-on en œuvre ? Comment l'écrit-on ? Comment le contrôle-t-on et, éventuellement, comment le révise-t-on en cours de période ?* Il s'agit d'aider les managers à élaborer et choisir leur stratégie marketing dans un environnement de plus en plus changeant, concurrentiel, complexe et mondialisé. La méthode présentée est simple mais pas simpliste, rigoureuse mais pas rigide, opérationnelle mais pas grossière. Elle explique comment on réalise un plan marketing rapidement et efficacement. D'où l'expression « vite et bien ».

L'entreprise est souvent le creuset de l'action, mais, avant d'agir, il faut aussi réfléchir. De même, dans le monde économique hyperconcurrentiel d'aujourd'hui, toute réflexion n'a de sens que si elle se traduit par des actions concrètes. Le plan marketing encapsule ces deux fonctions : réflexion et action. Car, par essence, le marketing est plus

© Groupe Eyrolles

qu'une discipline : c'est l'art subtil qui marie réflexion stratégique et actions tangibles. Et, quand on me demande quelles qualités il faut posséder pour écrire un bon plan marketing, je réponds toujours en paraphrasant ce que me disait un des mes anciens PDG dans une grande multinationale de cosmétiques : « *Être poète et paysan* » ; c'est-à-dire avoir la tête dans les étoiles tout en gardant les pieds sur terre, avoir le pouvoir de rêver tout en ayant le sens des réalités.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

La cible de ce livre est multiple. En priorité, nous nous adressons aux **dirigeants d'entreprise**, grandes, moyennes ou petites, voire très petites, qui ne font pas de plan marketing, soit par manque de compétences, soit par méfiance à l'égard des procédures marketing, jugées stériles et gloutonnes en temps et en énergie. Ceux qui écrivent déjà des plans marketing pourront comparer et évaluer leurs techniques à l'aune des recommandations qui vont être données dans cet ouvrage, qui a l'ambition de rendre plus efficace et plus rapide leur travail.

Il vise aussi **les managers des grandes entreprises, les décideurs et les équipes marketing** qui éprouvent le besoin de rationaliser, structurer, simplifier et améliorer les plans marketing qu'ils écrivent actuellement, qui sont souvent incomplets et partiels, ou assommants et inutilement alambiqués. Dans certains groupes, le formalisme prend parfois le pas sur l'opérationnalité et les plans marketing sont inintelligibles ou disparates.

Car la rapidité n'est pas incompatible avec l'efficacité. Les Anglo-Saxons l'ont bien compris, qui ont un mot pour dénommer l'efficacité optimale et rapide : *efficiency*[1], qu'on traduit par « efficience ». Les managers sont, en effet, souvent pressés. Concevoir, écrire et mettre en œuvre un plan marketing rapidement et pertinemment est donc un avantage concurrentiel. On devrait, d'ailleurs, pouvoir comptabiliser la vitesse à l'actif des bilans !

Il concerne aussi tous ceux qui, en dehors de la fonction marketing, sont appelés à décider, juger ou contrôler les performances des directions

1. *Efficiency* se distingue ainsi de *efficacity*. L'efficience implique l'atteinte des objectifs et l'optimisation du temps et des moyens utilisés. L'efficacité concerne seulement l'atteinte des objectifs, quels que soient les moyens et le temps utilisés.

© Groupe Eyrolles

marketing et commerciales : **responsables financiers ou contrôleurs de gestion**.

Enfin, il intéresse les **étudiants et enseignants** qui doivent mieux appréhender cet outil stratégique capital de la fonction marketing, souvent traité de manière trop théorique, superficielle et peu pratique.

COMMENT UTILISER CE LIVRE ?

Ce livre doit être utilisé comme **un guide pratique et un mode d'emploi**. Pour ceux qui n'ont jamais écrit de plan marketing, et qui ignorent même quelle est son utilité et ce qu'il doit contenir, sa lecture doit être linéaire : elle conduira le lecteur de la définition du plan marketing à son contrôle, en passant par son écriture et son exécution. On reproche souvent aux gens de marketing de rendre complexe ce qui peut être simple. Plus prosaïquement, les ingénieurs ou les financiers leur attribuent le défaut d'utiliser un jargon technique abscons, de maîtriser l'art douteux de masquer systématiquement les erreurs et les faiblesses, de positiver dans toutes les circonstances, et de transformer les échecs avérés en succès redoutables. On critique aussi souvent leur manque de rigueur, de sens stratégique et de planification, même si on leur reconnaît des talents de créativité indéniables et une grande capacité à vendre leurs projets. Hélas, « *la forme, ce n'est pas toujours le fond qui remonte à la surface* », pour utiliser une expression très répandue que l'on attribue, excusez du peu, à Victor Hugo ! L'art du plan marketing n'est pas seulement formel. Il exige une réflexion approfondie sur le fond, c'est-à-dire des choix essentiels et coriaces sur la stratégie, la politique générale de l'entreprise et ses grands objectifs : *quels produits, quels prix, quels circuits de distribution*[1]*, quelle communication, quel positionnement, quelle cible de clientèle, quels concurrents, quelles actions, etc. ?*

Ce livre assistera les managers dans ces choix, en les aidant à ordonner leurs idées, à se poser les bonnes questions, à élargir le champ du possible et à séparer l'essentiel du superflu. Mais, bien sûr, il ne remplacera pas leur jugement. Même en suivant à la lettre les conseils et les recommandations que nous allons donner dans les chapitres qui vont suivre, les managers ne pourront pas faire l'économie d'une réflexion

1. Dans ce livre, nous incluons aussi, dans la politique de distribution, la politique de vente.

© Groupe Eyrolles

décisive et profonde sur les différentes options qui s'offrent à eux en matière de prix de vente, de qualité, de politique commerciale, d'investissements, de budget, de positionnement, de communication, de promotion ou de marque. Cet ouvrage contribue à bien poser les problèmes et à organiser les réponses : il guide les managers dans leur réflexion et dans l'ordonnancement du plan d'actions. Mais les réponses proprement dites dépendent de chaque dirigeant : de sa vision, de son projet, de ses buts, de ses moyens, de sa culture et même de sa personnalité.

Heureusement, comme l'écrivait Karl Marx : « *Tout problème bien posé est à moitié résolu.* » En posant les jalons et les étapes à suivre, notre ambition est d'organiser, hiérarchiser, faciliter et accélérer les choix marketing décisifs, qui sont autant de décisions managériales fondamentales pour l'avenir de l'entreprise, sa pérennité et son développement.

QUEL EST LE CONTENU DE CE LIVRE ?

Tout bon livre sur le plan marketing se devait, bien sûr, d'énoncer en introduction le squelette du livre même, son contenu, c'est-à-dire le « plan du plan ».

Dans le premier chapitre, nous nous proposons de définir le plan marketing, en le différenciant bien du plan d'entreprise ou du *business plan*. Nous serons donc conduits à rappeler brièvement ce qu'est le marketing et ce qu'est un plan. Nous pourrons ainsi donner d'entrée de jeu les principales étapes qui composent un plan marketing performant.

Dans le deuxième chapitre, nous dirons qui doit concevoir, écrire, exécuter et décider du plan marketing et pourquoi. Car, bien sûr, les hommes précèdent l'organisation. L'entrepreneur devance l'entreprise. Les concepteurs préexistent aux structures. L'humain surpasse les procédures.

Dans le troisième chapitre, nous replacerons le plan marketing dans le cadre de référence de l'entreprise : son projet, sa mission, ses compétences, ses valeurs, sa culture et ses objectifs globaux.

Dans le quatrième chapitre, nous expliquerons comment analyser l'environnement général, le marché et le contexte interne de l'entreprise. Nous verrons comment étudier en particulier la demande (les consommateurs ou les clients) et l'offre (les concurrents directs et indirects). Cela nous permettra de conclure ce chapitre en montrant comment se

© Groupe Eyrolles

fait une synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise, et des opportunités et menaces auxquelles elle doit faire face.

Dans le cinquième chapitre, nous détaillerons comment fixer les objectifs et choisir la stratégie (en particulier le positionnement), en mettant bien en relief les différences radicales de niveau entre ces trois notions : objectif, stratégie et moyen.

Dans le sixième chapitre, nous nous attaquerons à la définition de la politique de marketing opérationnel et au choix des actions sur le produit, le prix, la communication et la distribution.

Dans le septième chapitre, nous verrons comment budgéter et programmer le plan marketing.

Dans le huitième chapitre, nous étudierons comment, à partir des éléments rassemblés dans les étapes précédentes, on passe à l'écriture proprement dite, à la présentation et à la phase de validation et communication du plan marketing.

Enfin, **dans le neuvième et dernier chapitre**, nous expliquerons comment exécuter, c'est-à-dire mettre en œuvre, suivre, contrôler et réviser, quand cela est nécessaire, le plan marketing. Le but étant toujours de conjuguer structure prédéfinie et capacité de réaction, planification et flexibilité, pour améliorer en permanence et en continu les résultats de l'entreprise.

En conclusion, nous donnerons un résumé opérationnel du plan marketing vite et bien, en soulignant la double caractéristique que doit posséder un tel plan : pertinence et différence. Nous inviterons aussi les managers à se méfier de toute forme de bureaucratie paralysante et source de lenteur. Et, comment ne pas terminer sur le talent des hommes et des femmes qui auront la responsabilité de la conception et de la réalisation du plan et donc de la conquête des marchés !

À la fin du livre, le lecteur trouvera des annexes illustrant certaines étapes du plan, les pièges à éviter, une trame de présentation du plan et un questionnaire pour le concevoir, ainsi qu'un glossaire des définitions et des principaux termes marketing utilisés dans cet ouvrage.

Et maintenant, à votre plan, vite et bien !

© Groupe Eyrolles

Le plan du livre en neuf questions

Chapitre I
Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

Chapitre II
Qui doit concevoir, rédiger, exécuter et décider le plan ?

Chapitre III
Comment tenir compte du projet, de la mission, de la vision et des valeurs ?

Chapitre IV
Comment faire un diagnostic de la situation ?

Chapitre V
Comment fixer les objectifs et choisir la stratégie ?

Chapitre VI
Comment agir sur le *mix* marketing ?

Chapitre VII
Comment budgéter le plan marketing ?

Chapitre VIII
Comment rédiger, présenter et communiquer le plan ?

Chapitre IX
Comment exécuter, suivre, contrôler et réviser le plan ?

© Groupe Eyrolles